



De verhoudingen in de wereldwijde detailhandel worden opgeschud. Westerse retailers zoeken hun heil vaker over de grens, vanwege verzadigde en zeer concurrerende thuismarkten. Consumentenuitgaven verschuiven naar opkomende markten. En waar deze markten eerder werden gedomineerd door buitenlandse retailers, tonen 'lokale' winkelbedrijven in toenemende mate hun kracht. Deel zes in de serie Retail in opkomende markten: Sub-Sahara Afrika.

DOOR: DONOVAN VAN HEUVEN



Retail in opkomende

Afrika is het nieuwe China, repte Newsweek. Het NRC Handelsblad concludeerde onlangs dat 'wie geld wil verdienen, in Afrika moet zijn'. En terwijl The Economist het continent zo'n tien jaar terug afschreef als 'the hopeless continent', kopte het financiële tijdschrift afgelopen juni 'Africa rising, the hopeful continent'. Afrika, of nauwkeuriger 'Sub-Sahara Afrika', werd eerder vooral geassocieerd met oorlog, chaos, honger en armoede. Het uitgestrekte gebied ten zuiden van de Sahara, in de volksmond ook wel zwart Afrika genoemd, worstelt nog altijd met problemen, maar daartegenover staat dat de wereld-

regio (eindelijk) op weg is zijn 'eeuwige' belofte in te lossen. "Nog nooit ben ik zo optimistisch geweest", verwoorde Donald Kaberuka, president van de Afrikaanse Ontwikkelingsbank (ADB), het herwonnen Afrikaanse zelfvertrouwen onlangs. "We staan aan de vooravond van grote groei, zoals die in China en Brazilië al is ingezet."

Sub-Sahara Afrika toont inderdaad optimistische cijfers. De zeven snelst groeiende economieën tot aan 2020 komen allemaal uit dit gebied, concludeerde de Atlas of Economic Complexity. Deze nieuwe index voor toekomstige groei is opgesteld door onderzoekers van het Harvard Center

*De zeven
snelst
groeiende
economieën
tot aan 2020
zijn allemaal
Afrikaans*

for Economic Development. Na Oeganda volgen in de top-7 van snelste groeiers Kenia (op plek twee), Tanzania, Zimbabwe, Madagascar, Senegal en Malawi. Pas op de achtste plek is een niet-Afrikaans land te vinden: India.

Verskillende sectoren

Tussen 2003 en 2010 groeide het BNP met gemiddeld 5,7 procent, berekende het Britse financieel-economisch bureau Ernst & Young. De groei komt vanuit verschillende sectoren. Niet alleen grondstoffen stuwden de economieën, ook landbouw, telecommunicatie, financiële diensten en detailhandel zijn sectoren



markten: Afrika

die de regio interessant maken voor buitenlands kapitaal. Een van de troefkaarten van deze groeiemarkt is de lage leeftijd van de bevolking, meer dan de helft is jonger dan 24 jaar (!). In 2050 is de populatie volgens 'EIU Report Africa: Open for business' de twee miljard genaderd en daarmee groter dan die van India (1,6 miljard) en China (1,4 miljard). Bovendien stijgt het opleidingsniveau en ontwikkelt zich in steeds meer landen een middenklasse.

Alle seinen lijken op groen te staan, maar in de invloedrijke Global Retail Development Index (GRDI) 2012 van A.T. Kearny is het zoeken naar een land ten zuiden van de

Sahara. Het enige land dat een plek heeft in het overzicht van dertig meest interessante opkomende economieën voor retailers is Botswana. Het land ten noorden van Zuid-Afrika is nieuw in de lijst en staat op plek twintig. Buurman Zuid-Afrika stond vorig jaar nog wel in het overzicht (27ste positie), maar is dit jaar voorbijgestreefd. Zuid-Afrika verloor zijn plek omdat de verzadigingsgraad hoger is ten opzichte van andere landen in de GRDI. Zo openden Gap en Zara winkels in Zuid-Afrika en verwierf Walmart een belang van 51 procent in de Zuid-Afrikaanse supermarkten Massmart. Zuid-Afrikaanse

Een van de troefkaarten is de lage leeftijd van de bevolking, meer dan de helft is jonger dan 24 jaar

foodretailers zijn dominant in het gebied. Pick 'n Pay en ShopRite hebben bijvoorbeeld plannen volgend jaar winkels te openen in Malawi en de Democratische Republiek Congo. Zuid-Afrika is voor veel retailers de toegangspoort tot de rest van Sub-Sahara Afrika.

Informele handel

Maar expansie is een uitdaging, weet A.T. Kearny. Vooral door de aanwezigheid van de diepgewortelde en actieve informele handel waar Afrikaanse consumenten zo gewend aan zijn. Nu de regio zich ontwikkelt, zien retailers echter mogelijkheden, maar focussen ze zich tegelijkertijd



op de langere termijn door te investeren; in hun merk, winkels en de consumentengroepen die ze willen bedienen. Afrika is dan ook vooral het continent van de toekomst, het echte geld verdienen voor retailers volgt later. "Wat echt belangrijk is, is dat je een langetermijnvisie hebt voor Afrika", merkte Mark Turner op, directeur van Massdiscounters, onderdeel van Massmart. Hij deed dat afgelopen voorjaar tijdens het Ernst & Young Strategic Growth Forum Africa in Kaapstad. Massmart is ondertussen actief in twaalf Afrikaanse landen buiten Zuid-Afrika. Wat Turner het meest verbaast is de merkbewustheid van de Afrikaanse consument. "Vooral in onze West-Afrikaanse markten, in Ghana en Nigeria. Vanuit die landen wordt veel gereisd en is er een hoge internetdichtheid. De consument is zeer wereldwijd."

Voor het Brits-Nederlandse Unilever is Afrika een enorme groeiemarkt. De afgelopen jaren groeide het was- en levensmiddelenconcern er harder dan de economie, die over het hele continent genomen jaarlijks met

ruim vijf procent toenam. Operationeel directeur Harish Manwani ziet grote kansen. "Er wonen honderden miljoenen mensen en de consumptie is nog extreem laag." Hij beziet groei niet alleen als een kwestie van uitsluitend marktaandeel pakken, maar vooral vanuit het 'bouwen en ontwikkelen' van een markt. "Wij willen meer gebruikers, maar ook meer gebruikt worden." In Zuid- en Centraal-Afrika is Unilever ondertussen 'de grootste in onze categorie' en het bedrijf zet fors in op het conti-

**Ondernemen
in Afrika is
een oefening
in geduld:
tijd en
logistiek zijn
de grootste
uitdagingen**



Afrika is vooral het continent van de toekomst, het echte geld verdienen voor retailers volgt later

nent. Kennis van de lokale markt, gecombineerd met een goede distributie zijn cruciaal voor groei, stelt Manwani.

Hoofd gestoten

Massmart ziet dezelfde uitdagingen. Het supermarktbedrijf verkent sinds vijf jaar andere markten. De expansie startte in 'minder risicovolle' landen als Namibië en Botswana. "We hebben er een paar keer onze hoofd gestoten en leerden hoe het is om over de grens te opereren", weet Turner. Het Zuid-Afrikaanse lidmaatschap van Southern African Development Community (SADC) maakte het voor het winkelbedrijf 'iets makkelijker' verder weg gelegen markten te betreden. De intergouvernementele organisatie heeft als doel verdere socio-economische samenwerking en integratie van de zuidelijke Afrikaanse landen te stimuleren. "Het gaf ons een zekere stabiliteit." Desalniettemin was het een hele klus winkels in vergelegen landen te voorzien van goederen, getransporteerd via zee. "Er wordt veel geld gestoken in de infrastructuur, maar

PETER VAN DIJK / DEDATO



■ ZAKELIJKE ETIQUETTE

Sub-Sahara Afrika bestaat uit een groot aantal landen, maar binnen deze groep is wel een aantal gemeenschappelijke normen en waarden op het gebied van zakendoen. Hoewel vermengd met de lokale cultuur heeft de zakelijke etiquette veel gelijkenissen met de westerse 'manier' doordat veel Afrikaanse ondernemers hun opleiding in Europa en de Verenigde Staten genieten. Wat dat betreft zijn er minder valkuilen dan in bijvoorbeeld Oost-Azië en de landen beïnvloed door de Chinese cultuur en manier van zaken. Het uitgestrekte gebied telt drie belangrijke zakelijke taalgroepen als gevolg van de koloniale geschiedenis: Engels, Frans en Portugees. Daarvan is Engels de belangrijkste taal, Frans wordt gesproken in Centraal-Afrika en een deel van West-Afrika, terwijl in de Sahel-landen Angola, Mozambique en Guinee-Bissau Portugees wordt gesproken. Een aantal aandachtspunten volgens het Britse Intercultural Training:

- Tijdens zakelijke ontmoetingen is de kledingstijl formeel. Hoe warm het ook mag lijken, jassen en dassen worden altijd gedragen. Vrouwen dragen rokken, van royale lengte, en geen broeken.
- Voornamen worden doorgaans niet gebruikt tijdens een meeting. Gebruik de zakelijke titel of achternaam van de gesprekspartner en stel jezelf voor met zowel de voor- als achternaam en zorg ervoor dat eventuele titels ook bekend zijn. Ga discussies aan met de hoogste persoon in de groep, zelfs als één van de junior-collega's wordt gevraagd het gesprek voort te zetten.
- Visitekaartjes worden altijd uitgewisseld, ook al is dezelfde persoon eerder bezocht.
- Zowel bij aankomst als vertrek worden handen geschud. Dit achterwege laten kan als beledigend ervaren worden.
- Zakelijke gastvrijheid hoeft niet overdreven te worden. Een lunch of diner op een mooie locatie is acceptabel, maar extra giften zijn niet nodig.
- De juridische- en bedrijfsnamenwetgeving in de Engelstalige landen is gebaseerd op het Britse systeem. De Franstalige landen gebruiken de Franse juridische en zakelijke structuren gebaseerd op de zogenaamde 'Code Napoleon'.

De voorbereidingen van de reis zijn nogal afhankelijk van welk land wordt bezocht. Verwacht niet dat de Franstalige of Portugeessprekende senior tijdens het gesprek Engels spreekt, hoewel ze de taal wel begrijpen. Afhankelijk van de talenkennis is een tolk daarom handig. Het is verder zeer waarschijnlijk dat reisplannen anders lopen. Een flexibele houding biedt uitkomst. Hoewel tijd een relatief begrip is, is stiptheid vanaf uw kant gewenst. Verder doet een glimlach meer goed dan een stemverheffing.

het is nog lang niet – verre van zelfs – op het niveau zoals wij in het Westen gewend zijn." Verder kampte de retailer ook met de verschillende valuta's, 'met het omrekenen in andere munteenheden gaat ook geld verloren'.

Een andere ervaringsdeskundige is het Nederlandse retail ontwerp-bureau Dedato. Mede-eigenaar Peter van Dijk bouwde voor het West-Afrikaanse stoffenmerk Woodin winkels in Congo, Nigeria, Benin, Ivoorkust en Ghana. Woodin-eigenaar Vlisco wilde flagshipstores om het merk dat bekend staat om textiel en inmiddels ook een kledinglijn 'te laden en verder uit te bouwen' (meer over Vlisco staat in RetailTrends 3, 2011). De Woodin-vestigingen kregen een 'westerse' uitstraling. De winkels werden voornamelijk opgetrokken tussen buitenmarkten en tot kledingwinkels omgetoverde parkeergarages. "De winkelomgevingen zijn met een enkele uitzondering zeer traditioneel." Niettemin hoefde de consument niet te wennen aan het concept. "Woodin richt zich met zijn duurdere



stoffen op de bovenlaag. Deze groep consumenten is gewend om te reizen en vertoont nagenoeg hetzelfde gedrag als de Europese shopper", stelt Van Dijk.

Hij constateert dat ondernemen in Afrika een oefening in geduld is. "Tijd en logistiek zijn de grootste uitdagingen", weet hij. Flexibiliteit is dan ook een vereiste (zie ook het kader: Zakelijke etiquette op pagina 41). "In Afrika wordt in het hier en nu geleefd. Je kunt van alles strak plannen, maar als je spullen niet op tijd door de douane komen of het transport loopt uit – wat geen uitzondering is – dan moet je dat wel los kunnen laten. Je moet er vooruit denken en niet vooruit zorgen maken." De lange transporten van het winkelinterieur bracht Van Dijk op het idee de productie op locatie te laten plaatsvinden. Zo zijn de winkels in Congo en Nigeria voor 95 procent lokaal gebouwd. "We bekeken welke materialen en technieken lokaal gebruikt werden. Hout is in overvloed aanwezig en dus is dat het meest gebruikte materiaal. Lastiger is het bijvoorbeeld met staal of profielsystemen te werken."

Retailers kiezen verschillende strategieën op de Afrikaanse markt, ziet retailanalist Cedric Bra van Euromonitor International. "Franchising is geschikt voor verre markten waarin de operationele kosten hoog

zijn en de lokale regelgeving ongunstig voor buitenlands eigendom", stipt hij aan, en dat laatste komt niet zelden voor in de regio. De Zuid-Afrikaanse formule Pick 'n Pay Stores bijvoorbeeld heeft naast eigen winkels ook franchisevestigingen op hun thuismarkt en ook over de grens. "Over het algemeen blijven de hypermarkten in het bezit van retailers en behoren de gemakswinkels tot het franchisenetwerk. De activiteiten van de onderneming in Mauritius en Mozambique, waar de formule respectievelijk in 2010 en 2011 startte, zijn gebaseerd op franchise-overeenkomsten. Steun van een lokale partner is vereist."

Fusies en overnames

Een groeiende trend zijn fusies en overnames, signaleert Bra. Een van de meest spraakmakende was het meerderheidsbelang dat Walmart Stores verwierf in Massmart Holding. "Deze stap heeft de aandacht getrokken van topretailers die nieuwe markten willen betreden en willen profiteren van de jonge en rap groeiende bevolking. Als de regio zich verder ontwikkelt, is het waarschijnlijk dat andere fusies en overnames plaatsvinden in Zuid-Afrika", verwacht de analist.

Echter, internationale retailers worden bij de aankoop van belangen in lokale bedrijven geconfron-

Een goede manier om kennis van de lokale markt in huis te hebben is een joint venture

teerd met wantrouwen vanuit politiek en het grote publiek. Veel Afrikanen verdienen hun boterham in de handel, op markten en in papa en mama-winkels. Terwijl vakbonden in Zuid-Afrika in het geval van Walmart/Massmart vreesden voor ontslagen, probeerden parlementsleden de overname te voorkomen via een gang naar de rechter. Hetzelfde gebeurde in Namibië in november 2011 toen de Hoge Raad eisen verbond aan de komst van Walmart naar het land. Volgens Bra kunnen deze ontwikkelingen de uitbreiding naar andere landen bemoeilijken en mogelijk imago-schade veroorzaken bij de consument. "Retailers moeten zich bewust zijn van die gevoeligheden en voorzichtig te werk gaan."

Joint venture

Een goede manier om kennis van de lokale markt in huis te hebben is een joint venture. De Zuid-Afrikaanse Woolworths Holdings koos eerder bij buitenlandse winkels voor een franchisemodel, maar besloot in 2010 volledig over stappen op joint ventures. "In dit geval kan de 'global' merkeigenaar rekenen op een lokale partner, die de ervaring en de managementcapaciteit heeft om het bedrijf te laten groeien. Die stap heeft Woolworths geholpen in het drukken van de kosten, terwijl de lokale partij een groter aandeel heeft in het bedrijf, in tegenstelling tot het franchisemodel. Tegelijk werkte het in het voordeel van het bedrijfsimago."

Westerse retailers en in de regio sterk vertegenwoordigde Zuid-Afrikaanse winkelbedrijven ruiken dan wel hun kansen, andere lokale spelers laten ook van zich horen. Zo heeft supermarktbedrijf Nakumatt uit Kenia (omzet ongeveer een half miljard dollar) een 'zeer modern en chique concept ontwikkeld dat stedelijke consumenten aanspreekt'. "Het is de eerste Keniaanse keten die 24/7-shopping aanbiedt, zodat consumenten in staat zijn op elk gewenst moment te winkelen." In 2009 introduceerde de formule hetzelfde concept in zijn Oegandese vestiging. Nakumatt richt zich nadrukkelijk op landen in de regio en is naast Kenia en Oeganda ook



Afrika is koploper in financiële transacties met de telefoon

actief in Rwanda. En net als zijn Zuid-Afrikaanse concurrenten, kijkt Nakumatt begerig naar de grote consumentenmarkten van de Democratische Republiek Congo, Nigeria en Zuid-Soedan. Niettemin moet Nakumatt ook voorzichtig zijn om haar aandeel op de thuismarkt te bescher-

men, meent Bra. "Concurrenten als Uchumi Supermarket winnen geleidelijk marktaandeel terug, dankzij hun lage prijzenstrategie en aanwezigheid in stadscentra. Nakumatt supermarkten vind je alleen aan de rand van steden."

Een ander voorbeeld van een

Interessante rapporten:

- > EIU Report Africa: Open for business
- > Hidden Heroes, The next generation of retail markets, Deloitte
- > Retail Global Expansion: Determining your method of market entry, Deloitte

'local hero' is Zambeef, food producent en tegelijkertijd winkelformule met 103 speciaalzaken in Zambia, met een omzet van 162 miljoen dollar in 2010. "Zambeef heeft naast zijn eigen winkels instore slagerijen in vestigingen van de Zuid-Afrikaanse supermarktfomule Shoprite dat actief is in Zambia en Nigeria, naast de thuismarkt een zeer belangrijke markt voor de onderneming. Het bedrijf huurt ten noorden van de Nigeriaanse hoofdstad Lagos 287 hectare landbouwgrond om de productie en voorraden te centraliseren. De onderneming hanteert zo een sterk businessmodel als specialist in vleesproductie, in een land met een grote bevolking en een lage landbouwproductie. Dit is een goed voorbeeld van hoe een moderne voedselleverancier succesvol kan zijn en kan profiteren van andere expanderende retailers", meent Bra.

■ MOBIEL BETALEN

Afrika wordt niet snel geassocieerd met mobiel betalen, maar het continent is koploper in financiële transacties met de telefoon. Sterker, driekwart van de landen waar frequent mobiel wordt betaald is Afrikaans. Mobiel bankieren heeft in sommige landen zelfs een bijzonder hoog gebruikersniveau. Een nieuw onderzoek naar wereldwijde financiële gewoonten van de Gates Foundation, de Wereldbank en Gallup World Pole traceerde twintig landen waarvan tenminste tien procent van de volwassen bevolking vorig jaar een mobiele financiële transactie deed. Van die twintig landen zijn er vijftien Afrikaans.

In Kenia, Sudan en Gabon gebruikt tenminste de helft van de volwassenen hun mobiel voor financiële transacties. Ter vergelijking, in meer ontwikkelde economieën als bijvoorbeeld Argentinië en Brazilië ligt het gebruikersniveau van mobiel geld onder volwassenen op één procent. Gartner rekende onlangs voor dat de waarde van mobiele betalingen wereldwijd over vier jaar zo'n 500 miljard euro bedraagt. Zestig procent daarvan is afkomstig uit de regio's Afrika en Azië/Pacific, aldus het Amerikaanse onderzoeksbureau. Het verschil tussen opkomende markten en westerse landen is dat binnen de eerste groep sms de dominante betaalmethodes zijn, tegen online betalingen met de mobiel in westerse landen.

De meeste mobiele betalingen in Afrika zijn kleine bedragen. Markthandelaren betalen boeren bijvoorbeeld met hun mobiel voor een zak cassave. Een van de meest succesvolle mobiele betaalproducten in Kenia is M-PESA, een sms-service van Kenia's grootste mobiele telecomaandier Safaricom, voor het versturen van geld. Bij één van de vele tienduizenden cash points kan een bezitter van een mobiele telefoon contant geld op zijn of haar telefoon zetten. Vervolgens kan dit later weer worden opgenomen of via sms worden verstuurd. Het succes zit hem in het feit dat veel Kenianen geen bankrekening hebben, maar wel een mobiele telefoon bezitten.

Biedt het mobiele geld dan ook kansen voor e-commerce op het continent? Deze markt bestaat nog nauwelijks in Sub-Sahara Afrika. Peter Harvey, oprichter van online payments solution provider PayGate, stelt dat er voor een serieuze take off nog heel wat moet gebeuren. Een gebrek aan breedband bijvoorbeeld, maar dat is volgens hem zeker niet de enige factor die de online markt afremt. "Het continent heeft behoefte aan een meer geavanceerde financiële infrastructuur. Om te beginnen met e-commerce heb je een complex ecosysteem nodig voor het maken en processen van online betalingen." Over het laatste lijkt Harvey zich meer zorgen te maken. "Breedband internet duikt steeds meer op in Afrika, maar online betalen heeft nog een lange weg te gaan." Harvey ziet in Rwanda 'een uitstekend voorbeeld van een land' dat op hoog overheidsniveau e-commerce promoot, gesteund door de nationale bank Bank of Kigali en grote bedrijven als RwandAir. "Er wordt waar nodig druk uitgeoefend op banken en er worden kaders gecreëerd die nodig zijn om veiligheid te kunnen waarborgen. Degenen die dat voorbeeld volgen, plukken als eersten de vruchten. Afrika telt een miljard consumenten met een enorm potentieel."

Grote verschillen

De verschillen in markten blijven voorlopig groot, ziet de analist van Euromonitor. "Sommige Afrikaanse landen hebben een relatief ontwikkelde detailhandel, waarin bedrijven concurreren om marktaandeel, zoals Zuid-Afrika. In andere markten is het groeipotentieel veel groter, maar zijn de risico's ook groter. Deze markten bieden daarentegen wel het voordeel van de first mover advantage. Een concept kan vanaf de grond worden opgebouwd en de loyaliteit van de consument kan gewonnen worden. Maar voor deze wereldregio geldt dat geduld de sleutel is tot succes", constateert Bra.

Topman Doug McMillon van Walmart International formuleerde het zo: "Als je kijkt naar de huidige consumentenbehoefte in Zuid-Afrika, was het misschien niet zo'n goed idee om die markt te betreden. Maar als je kijkt naar de groeipotentie en naar wat er daar allemaal staat te gebeuren zitten wij straks eerste rang. Natuurlijk, we kunnen op korte termijn winst maken, maar met het aantrekken van enkele sterke, getalenteerde en lokale leiders vallen die cijfers straks in het niet. Ons bedrijf staat een gigantische groei te wachten." ■